



TITLE:

組織化の過程と進化モデル

AUTHOR(S):

岸田, 民樹

CITATION:

岸田, 民樹. 組織化の過程と進化モデル. 経済論叢 1984, 133(3): 171-195

ISSUE DATE:

1984-03

URL:

<https://doi.org/10.14989/134017>

RIGHT:

經濟論叢

第 133 卷 第 3 号

渡瀬 浩教授記念號

献 辞	平 田 清 明	
経営戦略論に関する若干の考察 (1)	降 旗 武 彦	1
伝統理論と近代理論	飯 野 春 樹	28
日本的経営の組織論理	数 家 鉄 治	48
組織化の過程と進化モデル	岸 田 民 樹	67
タイにおける日系企業の経営構造	中 川 多喜雄	92
社会・技術システム論批判の検討	赤 岡 功	114
日本における部品取引の構造	浅 沼 萬 里	137

渡瀬 浩 教授 略歴・著作目録

昭和 59 年 3 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

組織化の過程と進化モデル

岸 田 民 樹

1960年代に入り、環境との関連で組織のあり方を捉えようとする動きが、特に顕著になった。そこでは、環境と組織の適合を問題にする立場と、環境に働きかけるものとしての組織行動を問題にする立場とがみられた。前者は状況適合理論 (Contingency Theory) である。状況適合理論は、近時環境——戦略技術——組織構造——組織過程の諸変数の多元的な適合関係を問題にしている。が、状況適合理論では、適合関係は述べても、現実にはなぜ逸脱が生じるのか、どのようにしてその構造が生じるのかは解明されない。それは、状況適合理論がそもそも環境適応を問題にしながらも、組織構造のデザインによってこれに対処しようとする open & rational モデルに立脚するからである。既に確立した、成熟した組織を前提にしており、組織の生成と再生産の過程が明らかにされていない、という Pondy=Mitroff (1979) の批判もこの点を衝いたものである。

近年、状況適合理論への批判を含みながら、後者の行動論的な立場から、いわば open & natural モデルに立脚した議論がさまざまに展開されている。本稿では、これらの議論にとって一つの理論的立脚点になるであろうと思われる、組織化 (organizing) の理論について展望を行なうものである。

I 社会的制度としての組織

組織の生成という点から考えるなら、初めに構造が作られ、それが人々の行動を規制する¹⁾、あるいは、より大きなシステムの機能分化の結果として組織

1) 合理的モデルの視点であり、状況適合理論も基本的に同じ立場である。

が生じる²⁾というのではなく、諸個人の行動から出発し、それが組織化されてゆく態様を明らかにしなければならない。すなわち、組織されたもの (organization) ではなく、組織化 (organizing) の過程が重要である。

組織の生成・発展を促した条件として、種々のものがあげられる。特定の社会的背景³⁾、行政管理業務の複雑性⁴⁾、技術革新⁵⁾、社会的価値規範⁶⁾などがそれである。ここでは、個人の目的と組織へのかかわりという点から説明を行なう⁷⁾。

組織を、社会と小集団の中間の大きさの社会体系と考えるなら⁸⁾、組織が支配的になったのは、近代の産業社会になってからである⁹⁾。封建社会では、基本的単位 (荘園, ギルド, 村落) が構成員の全生活を包含し、個人のもつどんな権利や利益も、この単位に所属することによって初めて得られるものであった。

産業社会において、個人は市民としての権利に基づき、それぞれの目的のために種々の活動に従事するようになった。企業者と、自らは運営に従事しないが、所有者、投資家として限定的にのみ参加する人々との間に、さまざまな組織が作られた。典型は、無機能資本家と有限責任制を基礎にして成立した株式会社である¹⁰⁾。こうして、個人主義は特定の目的をもった組織の発展を可能にした。反面、組織に参加することにより、同質化の圧力が生じ、構成員は非個

2) T. Parsons らにみられる視点であり、ここでは closed & natural モデルの立場と考えることができる。

3) A. L. Stinchcomb, "Social Structure and Organizations," in J. G. March(ed.), *Handbook of Organizations*, 1965.

4) M. Weber の官僚制の議論である。

5) K. E. ボールディング『組織革命』日本経済新聞社、1972。

6) J. W. Meyer=B. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol. 33, 1977.

7) 本稿では、組織の発生を促す外的条件ではなく、内的な、人間行動の組織化という点から説明を試みる。比喩的に言うなら、引力という外的条件ではなく、引力によって落ちたリングの内的条件を問題にする。

8) T. Parsons, 「組織理論への一つのアプローチ」『組織科学』Vol. 13, No. 1, 1979.

9) A. L. Stinchcomb, *op. cit.*

10) 大塚久雄『株式会社発生史論』岩波書店、1969。

性化、社会化（組織人格化）される。が、個人はそれぞれいくつかの組織にかかわりを持ち、かかわりをもつ組織の組み合わせは各々異なるので、ここにおいて個人は再び個性化される（Scott, 1981）。いずれにせよ、個人主義の発生は、個人の組織への部分的にかかわり（partial inclusion）を通じて、組織の生成と密接な関連をもつ¹¹⁾。

組織とそれ以外の社会的制度との差異はどこにあるのか。ここでは、組織と市場、非公式な仲間集団（peer groups）、専門職業集団とを比較してみよう。

組織はその効率性あるいは有効性（生存あるいは安全性）という点で、市場よりすぐれている。Williamson (1957) によれば、複雑性、不確定性、便宜主義的行動、少数性などの条件のもとでは、組織は情報処理および取引コストという点で、市場より効率的である。Pfeffer=Salancik (1978) は、効率ではなく生存（有効性）という点から、不確定性を削減し安全性を増す手段として、経済的取引が市場から組織に移されると主張する。Meyer=Rowan (1977) も、（競争的市場ではなく制度化された環境のもとでは）取引コストの削減ではなく、社会的な価値規範（合理化された神話）を導入することによって正当性を獲得し、資源と生存能力を増大させるところに、組織の利点があると述べている。

また、集権化されたコミュニケーションによって特徴づけられる組織は、仲間集団に対して次の利点をもつ。第1は、公式化に基づく決定の迅速性と、このパターンの安定化の効果である。第2は、情報伝達の経済性、および個人々

11) 個人主義の発生（また市場の発生）と組織の生成とに関連があるとするなら、いくつかの興味深い論点が生じる。第1は、組織と市場の相互浸透という点である。事業部制組織、マトリックス組織などはより市場的な組織であり、逆に組織間関係システム（企業集団、カルテルなど）により、市場はより組織化される。この意味で O. E. Williamson の内部組織の経済学における、市場か組織かという視点は狭きに過ぎると思われる。むしろ市場と組織は相互促進的であると考えられる。「農村の織元」における生産組織の発達とは全国的な市場の成立を促進したからである（大塚久雄『近代欧州経済史序説』岩波書店、1969.）。第2は、日本の経営における、いわゆる丸抱えの現象、あるいは人間関係論などにおける全人格的関与をどう考えるかという点である。第3は、個人と組織の相反、対立をどう考えるかという点である。今後の課題であるが、本稿では、一応組織生成時とそれの成熟時とを分け、生成時には、部分的参加、個人主義が組織形成を促進した、と考えている。

の行動の監視と便宜主義的行動抑制の効果である (Arrow, 1974; Williamson, 1975)。第3は、内部では高い相互依存性をもちながら、互いには相互依存性の少ない下位システム間を連結する、階層の効果である (Thompson, 1967; Simon, 1969)。

しかし、組織は市場や仲間集団に比して次のコストをもつ。第1は、管理階層の発展と維持に伴う間接費である。第2は、階層のより低いレベルで発生するコストである。階層は往々にして下位の参加者に低賃金を押しつけ、自律性 (自らの作業の決定に対するコントロール) を削減し、低い満足とモラールという心理的コストをもたらすことがある。更に、もし複雑な技能を要する作業が機械化され、人間には単純な作業のみが残されるなら、技術発展は個人の技能 (skills) を増すとは言えない¹²⁾。

この意味で、専門職業集団は自分の技能の保持と、仕事の遂行に必要な裁量の行使とを可能にしてくれる。ただし、専門職業集団の原則と組織の原則との間には共通性がみられる。普遍的基準の使用、技術的資格・専門化の重視、作業に対する感情的中立性の必要性の強調、がそれである (Scott, 1981)。しかし、技能獲得のためのコストが高く、技術革新に伴う技能の陳腐化が早いほど、専門職業集団はその効率性を失なうことになる¹³⁾。

II 組織化の理論とその特色

個人間の行動の相互連結、すなわち諸個人の集合的な社会的相互作用 (社会的構成) から組織の成立を論じる立場を、McKelvey (1982) は市場プロセスモデルと呼んでいる。Georgiou (1973), Benson (1977), Silverman (1971), Weick (1969, 1979a) の議論がこれにあたる。強調点は異なるが、組織を、成

12) 産業化と技能については、いろいろな議論がなされる。議論を展望したものとして、G. R. Litler, *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, 1982, Heineman Educational Books. を参照。産業化が技能の低下をもたらしたとする議論については、H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, 1974, Monthly Review Press.

13) この意味では、OJT (On the Job Training) はある種の専門職業集団を組織へと組み込む手段とも考えられる。

員が市場あるいは社会的構成プロセスを通じて相互作用する背景 (setting) と定義している点で共通している。すなわち、プロセス概念に注目し、ある行為者の他者への影響を社会・組織構造の根本原因とみて、組織の構造と行動が誘因と貢献 (Georgiou)、パワーと利害 (Benson)、意味と期待 (Silverman)、状況の定義と互酬 (Weick) の交換の結果である、とみている点で共通している。

Silverman (1971) は、システム論と対比して行為論的アプローチ (action frame of reference) には、次のような特徴があるといっている。システム論は、全体の性質からその部分の行動を説明しようとする傾向があり、システムの性質はわかっていても、特定の行為者の行為を十分に説明できない。行動は、行為者にとって外的で、彼を制約する一連の非人格的プロセスの特徴を反映したものとみなされるからである。これに対して、行為論的アプローチは、行為が自分自身の行動および他者の行為に付した意味からひき出されることを強調し、人間は自分にとっての現実を社会的にどのように構成するかによって制約される、と考える。ここでは、行為の意味は理解されても、システムの性質は充分に説明されない、と。

ここには、観察可能な行動のみを問題とする実証的な行動論的アプローチや機能主義への批判が含まれ、Schutz, Berger, Luckmann などの現象学的アプローチ¹⁴⁾の影響がみられる。人間の行為は自然の事物とは違い、自分にとって意味があるから行なわれる。したがって主観的な意味の理解が必要であり、外にあらわれた観察可能な行動ではなく、行為の背後にある意味の理解が重要である。同じ行為であっても、その行為のもつ意味の解釈が異なれば、反応は異なる。人は刺激に反応するのではなく、刺激のもつ意味に反応するのである。

それでは、この「意味」はどこから生じるのか。第1に、意味は現在の社会および先行する社会から与えられる。人々は社会化のプロセスを通じ、自分に

14) A. シュッツ『現象学的社会学』紀伊国屋書店、1980。P. L. バーガー＝T. ルックマン『日常世界の再構成』新曜社、1977。片桐雅隆『日常世界の構成とシュッツ社会学』時潮社、1982。を参照。

課せられた社会的役割、社会的期待を学び、それによって社会の規範、共通の価値に一致した行為を行なうようになる。しかし、この社会的世界が当然の、与えられたものであるとみなされるためには、現実の人間の行為によって、それが絶えず再構成されなければならない。社会的役割も社会構造も、具体的な人間の行為の産物であり、それがなければ現実性をもち得ない。意味は社会的なものではあるが所与ではなく、社会的に維持されなければならない。社会が人間を定義すると同時に、人間が社会を意味づける。毎日の活動において、その意味が繰り返し肯定されることによって、初めて社会的意味が維持されるのである。

こうして、社会的世界の現実が社会的に維持されるなら、その現実は人間の相互作用によって変化させられる。社会的な役割期待のもつ強制の程度はさまざまであり、しかも役割期待の間には矛盾があるかもしれないので、我々の行動は役割期待のみによって一義的に決定されるものではない。行為者は自分の経歴に応じて、相互作用にそれぞれの意味を付与するので、状況はさまざまに定義されることになる。そこでは往々にして価値は共有されておらず、（主人と奴隷のように）その関係は非対称であり得る。したがって、社会関係の成立にとって必要なのは、むしろ共通の価値ではなく¹⁵⁾、他者の行動に対する共通の期待があるということ、共通の知識のストックを使って他者の行動を予測できるということである。

Sanders (1982) は、現象学的な組織論の特徴を、従来の実証的・規範的な方法と比較して表1のようにまとめている。彼女によれば、現象学的アプローチは、組織の深層構造を定性的に研究しようとするものである、とされている。

また、Weick (1969) はこのような観点からは、従来の組織論は次のように修正されるべきであるとしている。

1. 組織とは組織化の過程であり、（人間の活動によって）連続的に遂行され

15) したがって極端な場合には、主人が奴隷に一方的に状況定義を押しつけても社会関係は成立する。社会関係の成立にとって、共通の目的という平等主義的発想は必ずしも必要ではない。

表1 現象学的組織論の特徴 (P. Sanders, 1982)

	現象学的パラダイム	規範的パラダイム
1 世界についての認識	研究者は、世界を不確定で問題の多いものとみる。探求中の現象は、認知、直感および個人にとっての意味の関数として、より直接的に考察される。	研究者は、世界を多かれ少なかれ決定的で、問題のないものとみる。ただし、どのような特質を研究すべきか、それをどのように価値づけるかは、個人の選択による。
2 探求される現象	主体の“lived experiences”を考察、観察された性質と、個人の意味づけの形態として知覚された特定の性質の両方を考察。	容易に列挙でき、経験的に検証できる性質を考察。
3 問題の定式化	epoché の態度で始まる。因果関係や推論についての個人の偏見、信念、主張が一時停止され、括弧に入れられる。質問が定式化され、応答が分析される。	因果関係についての仮説で始まる。独立変数が従属変数に与える効果を研究するために、1つ以上の独立変数を操作して仮説をチェックする。
4 研究方法	そこに住み、それを経験している人間の観点から世界を記述することを強調。全ゆる概念や理論は、意識というデータから生じ、厳密には追試できない。そこでは帰納的アプローチが必要。	追試可能なデザインを形成するために、仮説と操作的な定義によって、論理的、演繹的に、抽象的な一般化、理論化を行なう。
5 研究目的と推論	普遍的な純粋のエッセンスに到達すること。推論のロジックは、直接の比較であり、そこから新しい洞察や再分類が生まれる。	カテゴリーや規範を形成するために、データを統計的に解釈する。推論のロジックは分類と順序立てであり、そこから数字の上での比較が生じる。
6 結果の一般化	探求中の特定の主体に関してのみ、一般化がなされる。このグループを越えては一般化はなされない。発見結果は更なる探求のための data base として役立つ。	規範的な形で表現される同じクラス、あるいは普遍的な傾向に関するデータの分析に基づいて、一般化が定式化される。

直される進行中の過程である。組織構造は組織化過程の一断面に過ぎない。

2. 組織化の過程は相互依存関係によって統制される。人間はこの依存関係を現実化するための媒体ではあるが、過程は関係そのものによって統制される。したがって、上位者に権限があるのではなく、下位者が権限を受け入れることによって、上位者への影響力の集中が可能になるような上位者一下位者の関係のパターンが問題である。
3. 三者関係は組織論における基本的分析単位である。組織とは二項目間をとりもつ因果関係であり、その二項目間の関係が第三の項目によって影響を受けるからである。
4. 目標の一致は組織化の必須条件ではない。人々は多様な、互いに対立し得る目標をもって組織に参加している。先に個人主義と組織の生成との関連を指摘したが、個性化（独立と解放）と社会化（相互依存と束縛）という両面感情こそが、むしろ組織の根本特質である。
5. 注意過程は組織化の重要な要因である。認知過程は組織における重要な要素であるが、これには「思考の体系 (lodies of thought)」と「考えるという行為 (thinking practices)」という2つの側面がある (Weick, 1969b)。前者は、過去の経験に基づいて成立している安定的な特質であり、認知の構え、あるいはプログラムと呼ばれる。これによって成員は、自分にとって見るのに適したものを「見る」。後者はこの思考体系を生み出す「考えるという行為」であり、ここにいう注意過程にあたる。前者は認知における反応的特質を強調し、認知が環境に対して反応する側面を問題にするが、注意過程では環境を創造し、実現することを強調する。
6. 組織は柔軟性と安定性のバランスを維持できるときにのみ存続できる。持続的な環境変化に適応するためには、新たな反応を可能にする余地を保持する柔軟性が必要である。しかし、これは繰り返し行なわれてきた過去の反応を否定することでもあるので、柔軟性だけでは一体感と連続性が失なわれる。安定性は、過去の反応の繰り返しによって、新たな不確定性に対する経済的

な手段を提供する。が、安定性だけでは、環境変化に気付くこともできないし、より経済的な反応方法を発見することもできない。組織の生存にとって、この相反する2つの過程が共に必要である。

7. 組織化とは、相互に連結された行動によって環境（情報インプット）の中の多義性を除去できるよう諸過程を組み立てることである。組織が不確定性への対処メカニズムであるというのはこの意味である。

それではこのような修正に基づいて、組織化の過程は、具体的にどのように描かれるであろうか。

III 多義性と組織化の過程

諸個人が多様な目的をもちながらも、相互に行動を連結することによって互いに利益を得られるなら、いわば活動は意識的に調整されて組織が生じ得る。Weick (1969, 1979a) は Allport¹⁶⁾ の「集合構造 (collective Structure)」という概念を用いてこれを説明している。集団を構成するのは、個々人の行動であり、その相互作用である。Aの行動がBにとって価値があり、それがBにAの利益となるような行動をひき起こさせるとき、言いかえれば、双方にとってそれぞれの貢献活動が受容できる一定水準の結果を伴うなら、行動は相互に連結され、組織は形成される。相互にとって有利なこの互酬的な行動は一旦発見されると持続される傾向にあり、ここに行動は相互に構造化される、と。

この説明には注目すべき点がある。第1に、組織の成立が個人行動（の相互作用）から説明され、そこから集団の独自性・創発性、すなわちくり返し相互に構造化され合う構造が導き出されている。組織行動が個人行動（の相互作用）に還元され得るかどうかは、大いに議論の余地のあるところではあるが、次の点については確認できる。すなわち、組織が最初にあってそれが個々人の行動を規制するのではなく、諸個人の行動の結果として組織が生じるというこ

16) F. H. Allport, "A Structural Conception of Behavior: Individual and Collective," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 64, 1962.

とである。個人の問題解決能力には合理性という点からみて制約があるから、組織構造が生じるのである。(March=Simon, 1958)。

第2は、構造化されるのは人間ではなく行動である、という点である。Barnard (1938) のいうように、組織を構成するのは人間そのものではなくて、人人の用役、行為、活動、影響力である。顧客が組織の成員であるかどうかは問題なのではなく、顧客の購買行動によって組織が生じる、という点が重要である。個人の全行動のうちのある部分だけが他の人の行動の一部分と連結されて組織は生じるが、他の行動部分はこの組織の「外」にある。したがって、個人は部分的にしか組織に包含されていない、あるいは部分的にしか組織に参加していない。それゆえにこそ、個人は同時にいくつかの組織に属することができるのである。

これは、更に2つの重要な意味をもつ。1つは、組織の境界は、組織がある活動を統制する裁量が別の組織あるいは個人がその活動を統制する裁量より小さくなるところに引かれる、ということである(Pfeffer=Salancik, 1978)。もう1つは、この部分的包含の見方では、組織は個々人の多様な目的達成のための手段とみなされる、ということである。人々は同時にいくつかの組織に属し、ある組織では経済的欲求を充たし、他の組織では社会的欲求を充たすことができる。もちろん、1つの組織内で全ての欲求を充たそうとすることも可能である。

これに関連して第3に、目的ではなく手段が一致すれば組織は形成され得る。個々人はそれぞれの目的を追求する手段として相互に依存し合い、行動を相互に連結する¹⁷⁾。ここで組織の生成に必要とされているのは、次のような互酬的關係(mutual equivalence structure)だけである。すなわち、互いに自分一

17) もちろん行動の相互連結によって、各人が継続的に利益を得られるなら、その集合構造自体の維持が自己目的化し、ここに共通目的が生じる。そして更に、分業の発達、個性化への欲求にしたがって今度は手段が多様化し、それは再び目的の多様化につながる(Weick, 1979a)。多様な目的→共通の手段→共通の目的→多様な手段→多様な目的……というサイクルが組織化の展開されるサイクルである。問題はどこで組織が発生するかである。周知のようにBarnard (1938)は共通の目的が組織成立の要件の一つであるとしている。

人では欲求を充足できないが、互いに自分の欲求を充足するための手段となる行為 (instrumental act) を提供することによって、初めて相互に欲求充足を完うする (cosummatory act) ことができるという関係である。このような互酬の関係によって組織が成立するなら、互いに相手の行為の動機を知ること、目的を共有することも必要ではない。更に、この関係がどのような因果関係を通じてなり立っているかについて、互いに異なった信念をもっている構わな¹⁸⁾。しかし互いに手段的行為を繰り返すなら、この互酬的關係はより確実なものとなる (Weick, 1979a)。

したがって第4に、この観点は、組織が連合体であり、個人に目標はあっても組織には目標がないとする Cyert=March (1963) の議論と立場を同じくする。ここには目的と手段 (目的を達成するための行為) の一義性という意味での合理性は存在しない。さまざまな目的と異なった因果図式 (目的——手段関係についての信念) をもった諸個人の行動が相互に複雑に絡み合っ^て組織が生じるのである。組織は単線的ですき間のない目的—手段の連鎖あるいは階層ではない。人々の参加は部分的・流動的であり、その選好もまちまちで、技術も不明確な「定型化された無秩序 (organized anarchy)」が組織の常態であり、そこでは目的——手段の連鎖は錯綜し、不明確なつながり (loose coupling) しかもない。

定型化された無秩序の下での選択は、Cohen, March, & Olsen (1972) によってゴミ箱モデル (garbage can model) と呼ばれている。従来のモデルでは、選択機会が意思決定の代替案を生み出し、次にその結果が検討され、目的という点からそれらが評価され、最後に意思決定に達するとされた。これに対してゴミ箱モデルでは、選択機会というゴミ箱の中に参加者によって解と問題が投げこまれ、この4つの独立の流れの絡み合いから選択が生じるとされる。ゴミ箱プロセスの特性は次のようにまとめられる。第1に、意思決定 (選択) には

18) たとえば、目的は同じでもその達成のための手段が違うから、社会党と民社党は分裂したのであり、目的は違っても、手段についての合意があれば、自民党と新自由クラブは国会内統一会派を形成することができる。

3つのスタイルがあるが、問題解決ではなく見過ごし（現在の問題をやり過^ぎして新しい問題の発生を待つ）つ見送り（現在の問題に対するもつと相応しい解を待つ）が一般的である。第2に、ゴミ箱プロセスでは、問題解決に必要なエネルギー量が高い程、問題は顕在化（選択を伴なう）し、意思決定者の活動は活発になり、決定の困難度（選択のなされる期間）は増し、見過ごしや見送りによる選択が一般的になる。ここでは、意思決定者は頻繁に問題を変更し、選択には時間がかかり、問題は解決されない。第3に、ゴミ箱モデルの典型的な特徴は、選択を通じて意思決定者と問題の間に適当な組み合わせが生じることである。すなわち、同じ意思決定者は状況が異なっても手慣れた同じ問題に取り組もうとする。第4に、問題の顕在度、問題の潜在度（選択を伴わない問題）を低くし、決定時間を短くするという合理的な組織構造はなかった。決定構造（意思決定者と選択の関係）¹⁹⁾を参加的にすれば、問題は解決されるが潜在度は増大し、決定時間は長くなる。階層的あるいは専門的な決定構造では、問題の潜在度は減少するが、顕在度は上昇し決定時間は長くなる。第5に、接近構造（問題と選択の関係）²⁰⁾についても同じことが言える。参加的な場合には決定時間が長くなるが、専門的な接近構造と参加的な決定構造との組み合わせでは、迅速な決定が行なわれる。第6に、重要な問題、早く生じた問題は、そうでない問題より解決される可能性が高い。第7に、重要な選択は見過ごしや見送りが行なわれ、重要でないものは解決される。第8に、もっとも重要な問題と全くどうでもよい問題では選択はなされず、中間では選択が行なわれる。

以上のようなゴミ箱プロセスが生じる定型化された無秩序の状態とは、言いかえれば選択機会、参加者、問題、解が一義的・合理的なつながりをもたず、それらが比較的独立にバラバラにつながっているということである。Weick

19) 3つのスタイルがあり、参加的決定構造 (unsegmented) とは、どの意思決定者も全ゆる選択機会に参加できる場合、階層的決定構造とは、意思決定者と選択が階層構造をなしており、重要な意思決定者なら重要な選択に参加できる場合、専門的決定構造 (specialized) とは、一人の意思決定者は一つの選択しか行なわない場合、である。

20) 上と全く同じ分類が、問題と選択との関係についてもいわれる。

(1976, 1979a) はこれをルース・カップリングと呼んでいる²¹⁾。このようなゆるやかな行動の相互連結によって生じるシステムの根本的な特徴は、諸個人がさまざまな目的をもって比較的自由に独立に行動を連結することによって、結果として組織が生じているということであり、組織目的が一義的・一方的に成員に配分されるということではない。このシステムは次の性質をもつ。行為者の自由な行動の相互連結を前提にしているので、裁量の余地が大きく、したがって自己実現の機会が多い。また各部分はその環境部分に敏感に反応するので、部分的適応が可能で、部分の障害が全体システムに及ぶこともない。言い方を変えれば、環境の微細な変化にいちいちシステム全体として反応する必要はなく、調整の必要性がないのでシステムの運用コストは低い。しかも、成員は主体性と多様性を保持できるので、「適応が適応可能性を排除する」という問題を避けており、多くの突然変異と斬新な解を提供する。

以上のようなゆるやかな行動の相互連結は、どのように組み上げられてゆくのか。前述したように組織化の基本単位は相互作用、特に A、B それぞれの反応が互いに相手の行為を条件にして生じるという意味での二重相互作用 (double inter acts) である。しかも組織の生成のためには、多様な目的の存在があり (多義性の把持)、それが目的達成のための手段としての行為に関して一致 (多義性の除去) していなければならない。ここに組織化とは、多義性を許すほど充分無秩序で、しかも多義性を除去できるほどの秩序をもつという、相反する2つの過程を含むことになる。前者は行動の相互連結のための基準であり、過程を組み立てるための規則である。後者は行動の相互連結が繰り返されるサイクルである。

前者の例として、Weick (1969, 1979a) は次の項目をあげている。すなわち、努力、頻度、成功、安定性、期間、利用可能性、経験度、関連性、報酬、

21) Weick (1979a) はルース・カップリングの発生条件として次のものをあげている。第1は、2つのシステム間に共通の変数が少ないこと、第2は共通の変数のシステム全体への影響が弱いこと、である。なお田中政光「ルース・カップリングの理論」『組織科学』Vol. 15, No. 2, 1981. を参照。

表2 多義性除去のための行動連結サイクル

作 用 (Aの行為)	相 互 作 用 (Bによる反応)	二重相互作用 (Aによる再調整)
1 より詳しく検討するためにインプットの一部を取り出す	Aの行為に対する受容、拒否、あるいは修正	取り出したインプット部分の棄却、修正、あるいは維持
2 インプットに適用するための解釈を選択する	Aの解釈の受容、拒否、あるいは修正	この解釈の棄却、修正、あるいは維持
3 新しい解釈の作成	Aの新しい解釈の受容、拒否、あるいは修正	新しい解釈の棄却、修正、あるいは維持
4 新しい要素を提示して、既存の解釈を特殊化する	既存の解釈の特殊化に対する受容、拒否、あるいは修正	この解釈の特殊化の棄却、修正、あるいは維持
5 インプットへの適用のために一群の名詞の編成	Aの編成に対する受容、拒否、あるいは修正	この編成に対する棄却、修正、あるいは維持
6 適用される解釈の妥当性の評価	Aの評価に対する受容、拒否、あるいは修正	Bの受容あるいは拒否に対する受容、あるいは拒否

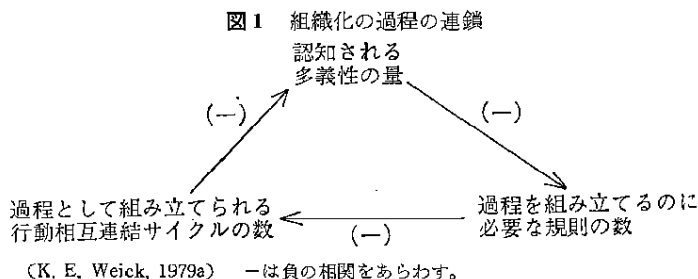
(K. E. Weick, 1979a)

平穏性、確定性、自由度、新奇性、吸収、拡張、完全性がそれである。後者の作用——相互作用——二重相互作用のサイクルの例は表2のごとくである。

たとえば、努力（最小の努力しか必要としないサイクルを選ぶ）、あるいは安定性（インプットをもっとも変化させないサイクルを選ぶ）の規則によって、表2の連結行動サイクルの中からいくつかが選ばれ、多義性の把持と除去を通じて組織化の過程が進行する。

多義性の量、過程を組み立てる規則、連結行動サイクルの間には次のような関係がある。第1に、多義性の量が多くなるほど、適用される組み立て規則の数は少なくなる。手段の一致をめぐる組織化の過程が始まるが、その背後にある目的が多様なほど多義性は増し、一致すべき手段はそれだけ限定される。すなわち、この過程を構成する組み立て規則のうちのわずかなものだけが適用される。逆に、わずかな規則の適用によって、より多くの多義性が把持される。第2に、適用される組み立て規則の数が少ないほど、連結行動サイクルの数は

多くなる。すなわち、たとえば「努力」および「安定性」の規則の両方に適用されるサイクルの数は、どちらか片方を充足するサイクルの数より少ない。このサイクルが多くなれば、二重相互作用はそれだけ繰り返されることになるので、より安定した集合構造が形成され、より多くの多義性が除去されることになる。以上の関係は図1のようにあらわされる。



IV 組織化の進化モデル

以上のような組織化の過程はどのように展開されるであろうか。ここでは、生物進化の自然淘汰と選択的な文化形態の普及との類推から社会文化的進化モデルを提唱した Campbell (1969), それを組織化の理論に適用した Weick (1969, 1979a), 更に Weick のモデルを意思決定論の観点から短期の計画および予算行動に応用した Hall (1981) の議論を検討する。

(1) Campbell モデル

Campbell (1969) によれば、変異 (variation), 淘汰 (selection), 保持 (retention) という3つの過程を通じて進化が生じる。

ここでは、偶然的、目的的でない、ランダムな、また自然発生的な変異が強調される。合理的、知的な変異は既得の知識に制限され、それを越えることはできない。変異が異質で多様なほど有益な革新の機会が増えるのである。すなわち、多様な目的をもった個人の行動が、それぞれの利害を通じてさまざまに

連結されるなら、集団は一人の成員（たとえば支配的エリート）の合理的知識では見い出せなかった諸要素を含む解や行動様式を確立することができる。しかし、逆に変異の発生は以前に淘汰された形態の再生に失敗したことを意味し、変異の発生率が高ければ、既存の適応システムの維持は困難になる。

淘汰とは特定タイプの変異を選択的に削除したり、普及させたりすることである。Campbell (1969) は6つの淘汰システムと2つの淘汰基準について論じている。前者は社会間、集団間、個人間の各淘汰システムと、一時的な変異の、（繰返しによる）選択的普及、リーダーシップ役割への選択的昇進、および合理的選択（社会における計画、予測）である。淘汰基準は意思決定前提に相当するが、次の点で重要である。第1に、社会システムは内的基準（システムの内的な機能に関連した基準）と外的基準（システムの環境に関わる外的な機能に関連した基準）とを使用する、ということである。第2は、進化のプロセスにおいて外的基準の代理となる内的基準が組みこまれやすい、ということである。たとえば、食物の栄養は生存のための外的基準であるが、それが味覚あるいは快・不快のメカニズムという内的基準を通じて示され、今度はその内的基準が食物を選ぶときの基準となるような場合である。

ここから次の2つのことがいえる。1つは、内的基準は安定性に関係しており、互いに他者の環境の一部である各人の行動が互恵的であれば相互の行動は強化され、（システム全体の）適応性の向上とは関係なく、内的な安定性への動きが生じるということである。もう1つは、外的基準の代理となる内的基準がより適用されるために、環境が変化すればこの代理基準は不適切なものになるということである。すなわち、環境に適切に対処するための外的基準の代理たる内的基準は、その環境が変化しないときにのみ有効に働くのである。したがって、官僚制の硬直性と非効率性は、外的適切性のチェックを欠いた内的基準が作動した結果である。

保持システムは淘汰を受けた行動の貯蔵所であるだけでなく、以後の行為にも影響を及ぼし、新たな変異や淘汰と矛盾する内容が保持されることもある。

生物の保持システムの方が硬直的で変わりにくいようにみえるが、未開社会における制度も同じく硬直的で、過去の伝統への執着が強い。より複雑な適応システムをもった社会は、特に個人の快楽主義的衝動への制約が必要な場合には、硬直性と同調への要求が極めて大きい。この意味で農耕文化は狩猟文化より、同調性への圧力が高く、過去の伝統への執着が強い。近代以後のより精緻な産業社会においても、そこでの文化伝統の継承に費される期間（たとえば教育プロセス）がより長くなっていることを考えれば、この議論はあてはまる。

(2) Weick モデル

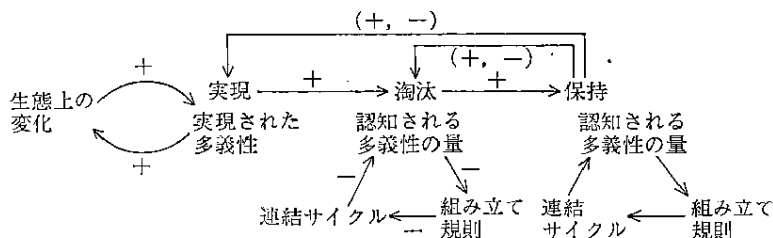
Weick (1969) は、Campbell のモデルを次のように修正している。第1に、人間は保持された項目のもつ別の意味に注目することができ、しかも反応のレパートリーを変えることができるという意味で、淘汰基準を修正しうる。第2に、人間の行為は過去の知識、行動に何らかの程度制約されるので、変異は全くでたらめにはなり得ず、ある程度の規則性をもつことになる。変異が淘汰を受けるためには、まず最初にシステム自体の諸関係についての法則がなければならない。そうでなければ熱力学の第二法則が示すように（そして生命体が死後必ずそうなるように）無秩序（平衡）状態になってしまう。変異が一定の規則性をもつと考えたときに、進化のもつ意味が理解される²²⁾。第3に、有機体が現在もっている（したがって淘汰された）特徴の全てが存続に寄与するわけではなく、迷信的行動のように、非適応的あるいは適応とは無関係なものもある。したがって適応と淘汰とは区別すべきである。第4に、人間という行為者は環境に反応（react）するのではなく、環境を実現（enact）させるのである。人間は環境となる他者の行為の意味を自ら判断して、それに反応する。いわば、環境であると自らが考えるものに対して反応するのである。その時点でもっている各人の態度によって、過去の経験のうちの何に注意するかが決定され、経験が意味づけられる。すなわち、変異とは、過去の経験のうちのある部

22) L. v. ベルタランフィ『人間とロボット』みすず書房 1971を参照。

分をとり出してそれを意味づけることにより、進行中の経験から何らかの多義性を除去する過程である。こうして Weick (1969) は、変異過程を新たに実現過程と名付けている。

Weick (1979a) は図2のように、進化モデルを定式化している。

図2 組織化の進化モデル



(Weick, 1979a)

人々は、通常円滑にしていることには注意を払わず、何らかの事象の変化が生じたときに注意を向ける。行為者は、経験の流れの中に変化や差異をみつければ、この部分を取り出してよく検討しようとする。このような（情報処理のための）素材（raw material, raw data）を生み出すのが、実現過程である。環境は所与ではなく、組織との境界もあいまいである。経験世界に踏みこんで、そのうちのある部分に注目し、他の部分を無視したとき、その組織にとって環境が生じうる。注目された部分が環境となりうるに過ぎない。その意味で、組織は（所与の）環境に適応するのではなく、適応すべき環境を自ら創り出し、それに対して反応するのである。

実現過程は2つの段階から構成される。経験の流れのある部分に注目する「生成 (generating)」とそれを取り出す「括弧入れ (bracketing)」である。この過程は一定程度過去の経験に制約され、（情報ではなく）素材を生み出し、経験の流れの中で一部分を取り出すという意味で、次の淘汰過程をある程度制約する (Weick, 1977)。

実現過程には次の4つの特徴がある(Weick, 1979a) 第1は「括弧入れ」としての特徴である。たとえば、全く句読点のない文章を区切ることがこれにあたる。一旦区切られるとその瞬間にそれが組織にとっての環境となりうる。何を括弧に入れるかを決めるのが思考体系(Body of Thought)である。認知図式、因果関係、準拠水準がこれである(Weick, 1969b)。たとえば Neisser のいう認知図式は、行為と認知のための初期の準拠枠となる、要約され一般化された経験体系である。その図式が経験の対象を制約し、それによって経験の中のある部分を取り出すことができるのである。言いかえれば、人は「信じるから見える」のである。第2は逸脱一拡大作用としての特徴である。一旦注目された環境部分や容易に注目しうる環境部分に対しては、繰り返し注目がなされ、それ以外の環境部分はますます無視される。第3は、自己達成予言としての性格である。Weick (1979a) は次のような例をあげている。アメリカ国務省の海外勤務部門は、エリート集団であり、卓越した外交手腕を誇り、熟達した交渉能力を自慢にしていた。新任の国務省の長官は、このような海外勤務部門を島国根性をもつ非協調的な集団だと考え、主要な活動を分権化しようとした。海外勤務部門はその誇りにする外交手腕に訴えて、自らの能力を示そうとしたが、それは新任の長官にとっては予想が的中したという印象を抱かせることになった、と。第4は、現実の社会的構成としての特徴である。現実を選択的に認知され、認知によって再編成され、対人的な交渉・相互作用を通じて生じるものである。

淘汰過程は、実現された素材を有意味な情報に転換すべく多義性を除去するために、解釈の図式と特定の解釈を選択して、意味づけを行なうことである。これは、経験の流れを知覚できる単位に分離する分節化(punctuation)と、それらの諸要素間の因果関係を明らかにする連結化(Connection)という2つの段階から構成される。この2つを関係化(parsing)と呼ぶ(Weick, 1977)。実現過程と淘汰過程によって、有意味な情報としての実現的環境(enacted environment)が生じる²³⁾。

淘汰過程には、実現過程からと保持過程からの2つのインプットがある。淘汰は、前者の適応可能性を生み出す圧力と後者の適応を生み出す圧力とを調整する手段である。適応が適応可能性を排除するというのは、保持と実現が相反するということである。また、実現過程での素材（行為）を回顧的に意味づけるのが淘汰過程である。

実現過程での多義的な素材を淘汰過程で関係化することによって生じた実現的環境を貯蔵するのが保持過程である。したがって環境はインプットではなく、アウトプットである。一旦実現的環境が生じると、因果図式という形で保持過程に貯えられ、以後の活動や解釈の指針となる。

組織の生存のためには、変化への受容性（柔軟性）と過去の知識の保存欲求（安定性）の両方が必要である。保持過程において、過去に実現されたものを選択し、過去に淘汰されたものを選択し続けるなら、安定性が柔軟性を排除するという事態が生じる。逆に過去の知識を信用しないなら、柔軟性が強調される。どちらの場合にも、長く適応的であることはできない。したがって保持過程で貯えられた実現的環境を、実現過程あるいは淘汰過程へのフィードバックのいずれか一方で、信用し、他方で疑うことが必要である。この意味で組織はヤヌス的性格をもつ（Weick, 1979a）。

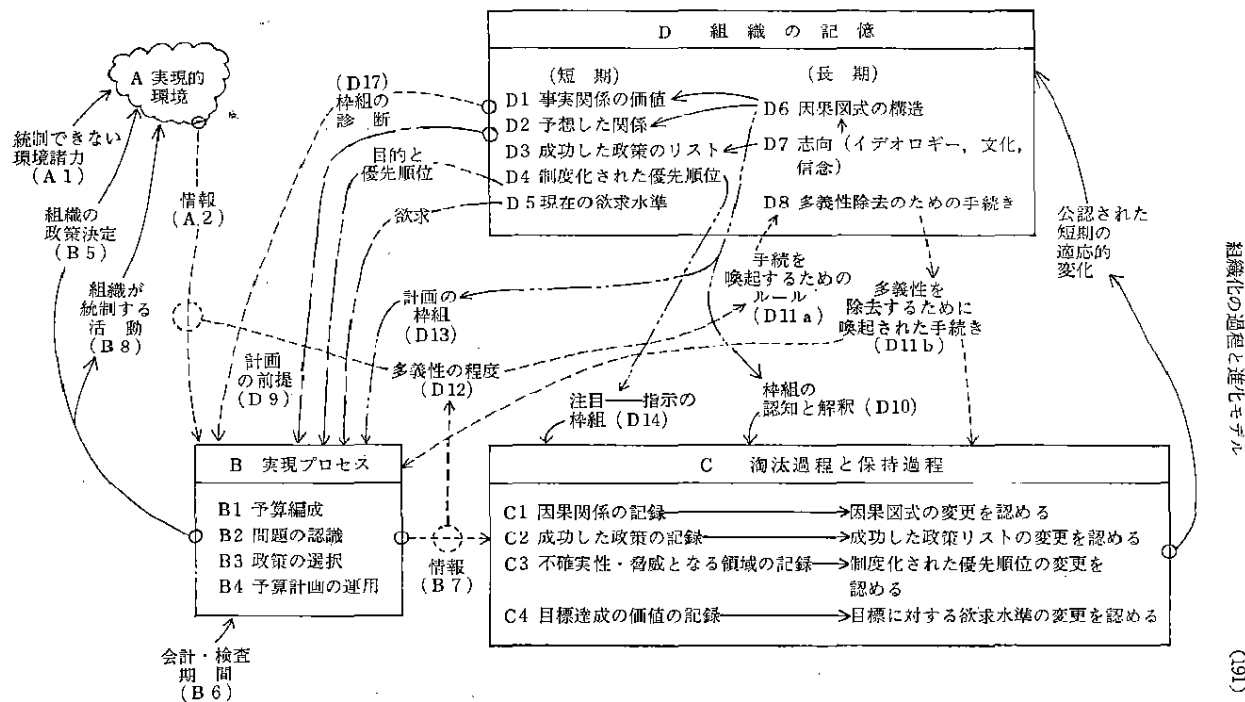
(3) Hall モデル

Hall (1981) は Weick の進化モデルを、短期の計画、予算行動に適用している。

実現過程では次のことが行なわれる。データに含まれる多義性の量 (D12) に従って、組織はこれを除去するための規則や基準 (D11a) を組み立てる。この規則は、組織の記憶 (D8) から多義性除去手続き (D11b) を喚起させる。会

23) Weick において用語法がいささか錯綜している。実現過程は生成と括弧入れからなり、淘汰過程は分節化と連結（両者を合わせて関係化と呼ばれる）からなる。実現過程から生じるのは素材であり、情報ではない。当該組織にとっての環境という意味づけされた情報が生じるのは淘汰過程を通じてである。この有意義な情報としての実現的環境が保持過程に貯えられる。

図3 進化モデルに基づく、年々の意思決定の行動論的モデル



(Hall, 1981)

計期間によって定期的に喚起される多義性除去プロセスとは、予算の編成(B1)、問題の認識(B2)、政策の選択(B3)、および予算計画の運営(B4)である。

予算の執行がうまくいったか否かについての情報(B7)は、多義性を除去しようとする手続きを喚起する。淘汰過程、保持過程は次のものを含む。第1に、因果関係を記録し、公式の因果図式の変更を認める。環境を叙述する重要な変数間の因果関係が、予算確立のための計画前提(D9)として、かつ問題解決のための診断枠組として明らかにされなければならない。計画、認知、解釈の枠組(D10, D13)は、組織の記憶に保持されている因果図式の構造(Da6)によって供給される。第2は、政策の成功を記録し、頻繁に利用される政策リストの加除を認める(C2)ことである。注目——指示の枠組(D14)に従って、組織は過去においてもっとも成功した測定基準、および支配的連合体の重視する測定基準に敏感になる。第3は、組織が直面する不確実性の領域を記録し、制度化された優先順位の変更を認める(C3)ことである。組織の優先順位は、計画達成のための目的と取り組むべき問題の順序を示すことによって、実現過程に影響を与える(D15)。同じく淘汰過程、保持過程に注目——指示の枠組(D14)を示す。第4は、当該組織およびそれに匹敵する組織の目標達成度を記録し、欲求水準の変更を認める(C14)ことである。

V 結 語

以上、状況適合理論への批判という観点をおきながら、それと対極にある open & natural モデルに立脚する組織化の理論を概観した。

第1に、状況適合理論では環境は所与であり、そのために環境決定論的であるといわれたが、組織化の理論では、環境は組織が自ら作り出し、それに対して組織は適応するとされている。その意味では、状況適合理論は実現された後の環境を問題にしておき、環境が生じる過程を論じたところに組織化の理論の意義があるといえる。ただし、もっとも重要な概念である実現(enactment)を規定する要因については、具体的には触れられていない。

第2に、従来の行動論 (closed & natural モデル、たとえば人間関係論や Barnard) では共通目的が所与であったが、組織化の理論では、それより前に組織が生じるとしている。どこで組織が生じたと考えるかは問題であるが、行動論的観点を貫くなら、構造や共通目的は出発点ではなく、結果であると考えの方がより妥当である。今後なぜ共通目的が生じるのかを、実に詳しく検討することが必要であろう。

第3に、柔軟性と安定性という対立する諸力が組織に内在的なものとして扱われ、それこそが組織の生存の要件であるとされている。従来、合理的モデル (古典的組織論) では安定性が、自然体系モデル (人間関係論, Barnard) では柔軟性が、むしろ一方的に強調されてきた。状況適合理論においても、環境状況により、どちらか片方の重要性が強調されてきた。しかし Thompson (1967) のいうように、技術と環境という対立する状況要因から生じる不確実性への対処こそが管理過程 (Weick にとってはより直接的に組織化の過程) の本質であるなら、安定性と柔軟性の両者の調停こそが重要である。たとえば、事業部制組織では、階層の上位レベルで柔軟性に、事業部以下のレベルで (職能部門制組織により) 安定性に対処しているといえる。この2つの要因を軸にして組織が編成されているとみることができる。今後、具体的にどう展開するかが課題である²⁴⁾。

第4に、open & rational モデル (状況適合理論) と open & natural モデル (組織化の理論) を結合することによって、構造変革のプロセスについて一つの説明が与えられる。まず行動の相互連結のくり返しにより、次第に構造が形成されてゆき、共通目的が生じる。こうして環境——組織の適合状態が生じる。しかし、この過程は多義性が除去されただけであり、本来の行動のもつ多義的な意味がなくなった訳ではない。環境——組織の適合は内的一貫性をもつ

24) 拙稿「経営組織の発展段階モデル」『経済科学』第28巻第2号1980年、「経営組織の発展段階モデル(2)」『経済科学』第29巻第1号1981年、は効率化・専門化(安定性)と問題解決・適応(柔軟性)という2つの軸から組織形態の分類とその発展的関連を明らかにしようとする、ささやかな試みである。

が、それは一義的な意味においてであり、外的なものに対する正当性は部分的である。この部分的な正当性を絶えず外界に投げ返すのが実現という行為である。こうして日常世界は再構成され、安定化が進む。しかし、日常世界そのものの多義性はなくなった訳ではない。ある一定方向への多義性の除去が進めば進む程、残余の意味が重要になり、それが以前の多義性の除去の仕方より重大になったとき、別の新しい多義性の除去の仕方が採用される。これが構造転換である、と。この意味で多義性の除去の仕方とは、淘汰基準（外的基準 vs. 内的基準）に関係することがわかる。

第5に、組織化の理論と組織間関係論、特に組織間関係システムの形成との間には一定の関連がある。競争、P. R. 自発的対応、暗黙の協調、交渉・契約、役員の導入、連合、戦略的工作へと環境操作戦略が進むにつれて、より強固な相互依存関係が生じ、最後には一つの組織に合体され、新たな単一の組織が形成される。これは、手段の共有から目的の共有へと至る一つのプロセスを暗示しているとも考えられる。

組織化の理論はなお日が浅く、未解決の問題も多く、体系化されてはいない。組織の生成の理論と成熟した組織の理論とが、異なった意味合いを（少なくとも現在のところ）もつということは、極めて興味深い。近年の組織行動論の多様な展開の体系化については、今後の課題としたい。

参 考 文 献

- [1] Arrow, K. J., *The Limits of Organization*, W. W. Norton, 1974. (村上泰亮訳『組織の限界』岩波書店 1976。)
- [2] Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山田・田杉・飯野訳『経営者の役割』ダイヤモンド社 1968。)
- [3] Campbell, D. T., "Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution," *General Systems*, Vol. XIV, 1969.
- [4] Cyert, R. M. & March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963. (松田・井上訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社 1967。)
- [5] Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P., "A Garbage Can Model of

- Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, 1972.
- [6] Hall, R. I., "Decision-Making in a Complex Organization," in G. W. England, A. R. Negandhi, 4 B. Wilpert (eds.), *The Functioning of Complex Organizations*, O. G & H. Publishers. 1981.
- [7] March, J. G. & Simon, H. A., *Organizations*, John Wiley & Sons., 1958.
(土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 1977。)
- [8] McKelvey, B., *Organizational Systematics*, University of California Press, 1982.
- [9] Pfeffer, J. & Salancik, G. R., *The External Control of Organizations*, Harper & Row, 1978.
- [10] Sanders, P., "Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research," *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 1982.
- [11] Scott, W. R., *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall, 1981.
- [12] Silverman, D., *The Theory of Organizations*, Basic Books, 1971.
- [13] Simon, *The Sciences of the Artificial*, M. I. T. Press, 1969. (稲葉・吉原訳『システムの科学』ダイヤモンド社 1977。)
- [14] Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967.
- [15] Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975. (浅沼・岩崎訳『市場と企業組織』日本評論社 1980)
- [16] Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969.
(金児暁訳『組織化の心理学』誠信書房 1980。)
- [17] _____, "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, 1976.
- [18] _____, "Enactment Processes in Organizations," in B. M. Staw & G. R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, 1977.
- [19] _____, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979a, 2nd.
- [20] _____, "Cognitive Processes in Organizations," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, 1979b.